



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace managementu fotbalových klubů

Management Comparison of Football Clubs

Student: Jakub Gottvald

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Roman Minárik

Ostrava 2013

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Gottvald**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Téma: Komparace managementu fotbalových klubů  
Management Comparison of Football Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Vymezení klíčových pojmů
  3. Komparace managementu vybraných klubů
  4. Shrnutí výsledků šetření
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.  
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.  
ISBN 978-80-248-2529-8.  
KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Roman Minárik**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování práce**

*„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Romana Minárika a uvedl jsem všechny použité zdroje.“*

V Ostravě 10. května 2013

.....  
Jakub Gottvald

## **Poděkování**

*„Na tomto místě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Mgr.  
Romanu Minárikovi za cenné rady, připomínky a podporu při vedení této bakalářské práce.*

## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod .....                                  | 5  |
| 2     | Vymezení klíčových pojmů .....              | 6  |
| 2.1   | Management .....                            | 6  |
| 2.1.1 | Vedení versus Management .....              | 7  |
| 2.1.2 | Provozní řízení .....                       | 7  |
| 2.1.3 | Produktový management .....                 | 8  |
| 2.1.4 | Projektový management .....                 | 8  |
| 2.1.5 | Finanční řízení .....                       | 8  |
| 2.1.6 | Osobnost manažera .....                     | 8  |
| 2.1.7 | Manažerské dovednosti .....                 | 9  |
| 2.1.8 | Základní manažerské funkce .....            | 9  |
| 2.2   | Sportovní management .....                  | 10 |
| 2.3   | Manažer .....                               | 11 |
| 2.3.1 | Manažer v tělovýchově a sportu .....        | 12 |
| 2.3.2 | Sportovní manažer .....                     | 12 |
| 2.4   | Dobrovolnictví ve sportu .....              | 12 |
| 2.5   | Metodologie .....                           | 14 |
| 2.5.1 | Metody techniky a sběru dat .....           | 14 |
| 2.5.2 | Pozorování .....                            | 15 |
| 2.5.3 | Rozhovor .....                              | 16 |
| 2.6   | SWOT analýza .....                          | 17 |
| 2.7   | Občanské sdružení .....                     | 18 |
| 3     | Komparace managementu vybraných klubů ..... | 20 |
| 3.1   | Fotbalový klub Drnovice o. s. ....          | 20 |
| 3.1.1 | Organizační struktura klubu .....           | 21 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1.2 | Rozhovor s manažerem .....                      | 22 |
| 3.1.3 | Struktura sportovního úseku klubu .....         | 25 |
| 3.1.4 | SWOT Analýza FK Drnovice .....                  | 27 |
| 3.1.5 | Cíle klubu .....                                | 28 |
| 3.2   | MFK Vyškov .....                                | 28 |
| 3.2.1 | Organizační struktura MFK Vyškov .....          | 30 |
| 3.2.2 | Sportovní struktura MFK Vyškov .....            | 32 |
| 3.2.3 | Rozhovor s manažerem .....                      | 33 |
| 3.2.4 | SWOT Analýza MFK Vyškov .....                   | 36 |
| 3.3   | Rozbor SWOT analýzy MFK Vyškov .....            | 37 |
| 3.4   | Porovnání výdajů FK Drnovice a MFK Vyškov ..... | 38 |
| 4     | Shrnutí výsledku šetření .....                  | 45 |
| 5     | Závěr .....                                     | 48 |
|       | Seznam použité literatury .....                 | 49 |
|       | Seznam zkratk .....                             | 51 |
|       | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  |    |
|       | Seznam tabulek                                  |    |
|       | Seznam grafů                                    |    |
|       | Seznam obrázků                                  |    |
|       | Seznam příloh                                   |    |
|       | Přílohy   |    |

# 1 Úvod

Na světě žije asi 7 miliard obyvatel a nemalá část z nich se určitým způsobem věnuje sportu. Někteří se účastní sportu jen rekreačně z důvodu, že je to baví nebo se nechtějí válet jen tak doma a ta druhá část se mu věnuje na profesionální úrovni, obětuje spoustu času, finančních prostředků a úsilí, aby dosáhla co nejlepších výsledků. Mezi těmito dvěma diametrálně rozdílnými skupinami, myšleno „Profesionál versus Amatér“ se nachází další skupiny sportovců např. sportovní oddíly hrající třeba čtvrtou nejvyšší soutěž v daném sportu, ale s mládeží na republikové úrovni.

V bakalářské práci se zaměříme na jeden z nejoblíbenějších, nejsledovanějších a nejhranějších sportů na světě vůbec, a tím je fotbal. Budeme se orientovat na porovnání dvou vybraných klubů působících na území České republiky. **Cílem práce je porovnání vybraných fotbalových klubů z hlediska jejich managementu.**

V první části se zaměříme na vymezení klíčových pojmů a jejich charakteristiku. Budeme se zabývat především tím, co je to management, sportovní management, organizační struktura fotbalových klubů a další definice spojené s tématem.

Následně se budeme zabývat porovnáváním obou vybraných klubů z pohledu všech hledisek, které jsou v této práci možné. Počet lidí odpovědných za sportovní výsledky klubu, skupiny pracovníků zabývající se finanční situací, správce areálu atd. Samotné zkoumání se bude provádět různými metodami, ať už pomocí metody rozhovoru, SWOT analýzy nebo dalších metod vhodných k porovnání vybraných klubů.

Závěrečná část práce obsahuje shrnutí výsledků, které byly zjištěny v průběhu samotného výzkumu.



## 2 Vymezení klíčových pojmů

### 2.1 Management

V dnešní době se s pojmem „management“ můžeme setkat ve mnoha světových literaturách, kde se vyskytuje v několika různých definicích a vysvětleních, které se snaží co nejdetailněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsahovou náplň.

Jako neadekvátnější synonymum ke slovu „management“ je v českém jazyce slovo „řízení“. Jedná se hlavně o řízení všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum). Takhle se tento pojem odlišuje od užšího pojmu „řízení dílčích procesů“, zejména výrobních, technologických, aj., anglická literatura v tomto smyslu používá výraz „control“.[3]

V USA se dokonce slovo „management“ vůbec nehodí pro instituce, které nespádají do sféry podnikání. V nich se nehovoří o managementu a manažerech, ale o nemocnicích, vládních institucích nebo univerzitách, které mají své správce.[1]

Pojem management můžeme rozdělit na tři skupiny:

- 1) **Vedení lidí** – vykonávání úkolů prostřednictvím práva jiných, management je postup, kde jednotlivci pracují dohromady ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle,
- 2) **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** – jsou to typické činnosti, které manažer vykonává (např. rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.),
- 3) **Předmět studia a jeho účel** – jde o soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci/manažeři využívají ke zvládnutí specifických činností, které směřují k dosažení soustavy cílů organizace. [3]

Jak tvrdí Čáslavová (2009,s. 12), „*V jednotlivých definicích je možné vysledovat mnoho společného, což upřesňuje samotný pojem management. Jedná se o následující charakteristické rysy :*

*Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem;*

*Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky a to rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti; Vykonavateli managementu jsou lidé;*

*Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované jednotky nebo procesu.“*

Cíle a úkoly managementu jsou realizovány lidmi – manažery. V mnoha případech se vedou spory zda-li je management vědou nebo uměním. Většinou převládá odpověď, že manažerská práce je, jak uměním, tak vědou. [3]

### **2.1.1 Vedení versus Management**

Pojem vedení pracovníků se neshoduje s pojmem řízení, nejde přesně prokázat, že každý vedoucí je manažerem. Vůdce se nenacházejí jen na manažerské úrovni, ale i v různých pracovních skupinách. [2]

Vedení úzce souvisí s motivací, s mezilidským chováním a s procesem komunikace. Je součástí řízení a jde o schopnost přesvědčit a donutit pracovníky dělat svou práci s nadšením, ochotně a za účelem dosažení plánovaných cílů. Je to lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a směřuje k vytyčenému cíli. Vedení nemusí být součástí práce, ale vlastnost, která bývá do práce vnesena. Účinné vedení v sobě obsahuje efektivní proces delegování. Jde tedy o to, aby jedna osoba dokázala ovlivnit chování ostatních lidí. Znamená to tedy, že vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojuje jednotlivé cíle s těmi skupinovými. [2]

Pojmy manažer a vůdce nejsou synonyma, ale mají mnoho společného. Manažer je odpovědný za organizaci a za vyplnění stanovených cílů. Na rozdíl od vůdce manažer provádí různé manažerské aktivity jako jsou plánování, organizování a rozhodování. Vůdce je osoba, které je vlastní motivování lidí k tomu, aby sledovali jeho kroky a naplňovali tak organizační cíle. [2]

### **2.1.2 Provozní řízení**

Nebo také zavádění operativních úkolů. Jedná se především o nejnižší stupeň řídicí činnosti, myšleno jako bezprostřední řízení dílčích procesů. V tomto řízení se nejvíce projevují manažeři tzv. „první linie“. [11]

### 2.1.3 Produktový management

Jedná se o řídicí aktivity ve smyslu analyzování a vyhodnocování především stávajícího portfolia produkce, strategická rozhodnutí atd. Všechny zmíněné aktivity zabezpečuje produktový manažer. [11]

### 2.1.4 Projektový management

Jde o aktivity, které nelze přesně zařadit do „rutinních činností firmy” a jsou nějakým způsobem výjimečné. Provozují se v podobě různých projektů, které jsou význačné svým časovým ohraničením, stanoveným rozpočtem a jasným cílem. Ke splnění tohoto cíle je zapotřebí zapojení všech pracovníků tj. celým spektrem zaměstnanců firmy. Projektem může být zejména: určitá změna ve firmě, uvedení nového výrobku na trh, získání různých certifikací apod. [11]

### 2.1.5 Finanční řízení

Je to styl řízení, v němž se fungování a změny v průběhu řízené jednotky provádějí pomocí ekonomických veličin, mezi které patří: náklady, výnosy, cash flow, zisk, ztráta atp. Mezi nástroje se řadí : finanční plány, zpětná vazba atd. [11]

### 2.1.6 Osobnost manažera

Na osobnost manažera jsou kladeny velké požadavky a nároky a chceme-li charakterizovat jeho osobnost, musíme charakterizovat jeho vrozené a získané vlastnosti. [3]

#### **Vrozené vlastnosti:**

- **potřeba řídit** – tuto potřebu mají lidé, jež touží řídit ostatní a kteří bývají z této činnosti uspokojeni, většinou se z nich stávají úspěšní manažeři,
- **potřeba moci** – úspěšní manažeři, kteří nespolehnou jen na svoji autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti, tito lidé mají silný vliv na ostatní,
- **schopnost vcítit se (empatie)** – úspěšný manažer by měl mít pochopení pro své spolupracovníky, musí umět zvládnout často se objevující emocionální reakce,

- **vhodný temperament** – patří sem povahové vlastnosti, které určují chování a reakci člověka na vzniklé situace, inteligence: Skutečný manažer zvládá samostatně kreativně přemýšlet a je vybaven vlastnostmi (např. představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, atd.). [3]

#### **Získané vlastnosti manažera:**

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- sociálně – psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice. [3]

#### **2.1.7 Manažerské dovednosti**

Dovednosti jsou brány jako praktické zvyklosti, které můžeme získat jednak teoretickým výcvikem nebo v praxi. K jejich dosažení je potřeba dostatek času. Tyto jsou závislé na schopnostech každého jedince. Jejich vznik tedy bereme jako individuální proces, který je úzce spojen se schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.

Jak tvrdí Lojda (2011, s. 19), zaměřujeme se na tyto dovednosti:

- „*dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama,, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení,*
- *Dovednosti koncepčního charakteru, kam můžeme zařadit schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací,*
- *Dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde mezi nejdůležitější dovednosti řadíme schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání,*
- *Dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.“*

#### **2.1.8 Základní manažerské funkce**

Jak tvrdí Durdová (2012, s. 67),

**„Plánování** – zahrnuje výběr úkolů, postupů a činností nutných k dosažení stanovených cílů. Existuje celá řada plánů, od celkových po velmi podrobné plánovací studie, návrhy či analýzy.

**Organizování** – znamená tu část řízení, která se sestavuje účelnou strukturu v dané organizaci. Je vytvořena jistota, že všechny úkoly potřebné k dosažení cílů jsou přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni je plnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat vytvářet nejadekvátnější prostředí pro vykonávání daných činností.

**Personalistika** – výběr a rozmístění lidí (spolupracovníků) – vytvoření požadavků na pracovní síly nábor, umístění, oceňován, plánování povolání, školení a rozvoj uchazečů i stávajících pracovníků, aby uložené úkoly byly plněny účinně a efektivně.

**Vedení lidí** – ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci, aby pomáhali dosahování stanovených cílů. Vedení zahrnuje motivaci, styl, přístupy manažerů a komunikaci.

**Kontrolování** – měření, korekce provedených individuálních i celkových aktivit organizace tak, aby byly v souladu s plánem – měření a hodnocení dosažených výsledků, zjišťování výskytu odchylek od standardů, měření úspěšnosti činnosti.“

## 2.2 Sportovní management

Management tělesné výchovy a sportu lze chápat jako způsob souvislého řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které aspoň z určité části provádějí podnikatelsky zaměřené aktivity. Je to také způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování zpoplatněných tělovýchovných služeb. Vznik tohoto pojmu si vyžádala sama tělovýchovná a sportovní praxe, především jasnou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu obíhají, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením určitých problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy.

Pro pojem sportovní management se v zahraničí využívá velké množství výrazů. Překladem z němčiny je nejbližší pojem „Sportökonomie“, která je vytvářena třemi liniemi. Jedná se o linii ekonomických, sportovních a právnických věd s aplikací do sportu.

Ve Spojených státech amerických a jiných západoevropských zemích se v literatuře užívá více názvů jako například „Sportmanagement“, „Sport Administration“ nebo „Athletic Administration“. Nejčastěji se však můžeme setkat s pojmem „Sportmanagement“.

Pojem Sportmanagement můžeme z hlediska úhlu pohledu na něj rozdělit na dvě části – sport a management. V literatuře se setkáváme s tímto rozdělením:

1. Sport,
2. Management a komerce.

Kde sport zahrnuje především oblast zaměřenou na diváky. Tato oblast se týká prožíváním zábavy a oblast zdatnosti, v níž se jedná hlavně o aktivní účast diváků na sportovních nebo tělovýchovných aktivitách. [1]

## **2.3 Manažer**

Pojem manažer můžeme definovat jako profesi, ve které je za dosažení cílů zodpovědný právě její nositel. Ke splnění těchto cílů je mu nápomocen přidělený kolektiv spolupracovníků, který má pod svou kontrolou. Sám se však také zapojuje do procesu a s tvůrčí účastí využívá poskytnutých zdrojů k zajištění stanovených cílů. [11]

Manažer plní tři základní cíle:

- řídí pracovníky,
- řídí práci a organizaci,
- řídí produkci a operace.

K provádění řídicích funkcí by měl manažer dodržovat následující požadavky, jež plynou z tzv. „analýzy 4E“. Jde o:

- účinnost (efficiency) – vykonávat věci vhodným způsobem,
- účelnost (effectiveness) – vykonávání správných věcí,
- hospodárnost (economy) – provádět věci s nejnižšími náklady,
- odpovědnost (equity) – vykonávat věci spravedlivě a podle předpisu. [11]

### 2.3.1 Manažer v tělovýchově a sportu

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – jedná se vedoucího sportovních družstev i jednotlivců, odborník pro řízení velkých sportovních událostí jako jsou (mistrovství Evropy, světa, Olympijské hry atd.), specialista zaměřený na uplatnění sportu ve volném čase lidí, mezi zdravotně handicapovanými, v pracovním procesu atd.[3]
- **Manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace** – člen výkonných výborů určitého sportovního nebo tělovýchovného svazu, sekretář, atd. [3]
- **Manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených sportovních služeb** – vedoucí půjčovny určitého sportovního vybavení (lyže, snowboard), vedoucí sportovního areálu, který má kompetenci k poskytnutí daného sportoviště, atd. [3]

### 2.3.2 Sportovní manažer

Dle Čáslavové (2009, s.25), „Sportovní manažer je:

- *manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce, příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH, příprava Gymnaestrády apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd,*
- *manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku respektive organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.,*
- *manažeri v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur.”*

## 2.4 Dobrovolnictví ve sportu

Na práci dobrovolníků je odkázáno nemalé množství sportovních klubů ve fotbale je tomu zrovna tak. Dobrovolnická práce je základem hlavně v takových organizacích, kde nejsou dostatečné finanční prostředky pro zajištění služeb profesionálního pracovníka.

Nejde o to, že tyto kluby fungují na nějakém „hurá stylu“, ale finanční prostředky jsou v mnoha případech velmi těžko dosažitelné a proto investice do obsazování placeného funkcionáře nepřipadá v amatérských klubech vůbec v úvahu. Největší výhodou u dobrovolnictví musí být úspora finančních prostředků. Nevýhody u dobrovolnictví spočívají v tom, že ne vždy se dobrovolník tolik soustředí na práci pro klub. Bohužel tuto činnost totiž provozuje dobrovolně a tedy ve většině případů při svém zaměstnání. Někdy tím pádem nevěnuje takovou pozornost dané práci v klubu, jakou by měl.

Novotný (2010, s. 63) uvádí definici dobrovolníka podle českého Národního dobrovolnického centra: „*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“

*„Tato definice je v souladu s tím, jak dobrovolnou činnost chápe i česká legislativa.“<sup>1</sup>*

Mezi příklady dobrovolnictví můžeme uvést například i trenéry v mládežnických družstvech, kteří sice dostávají určitou odměnu, ale ne vždy je to pravidelně a tato částka není ani minimální mzdou. Nýbrž podle uvedené definice se již o dobrovolníky nejedná, jelikož za svou práci nějakou tu odměnu dostávají. Proto uvádíme možnou definici dobrovolníka, jako člověka pracujícího za odměnu nižší, než je jeho tržní ocenění. [10]

Dle Novotného (2010, s. 63), „*Dobrovolnictvím tedy rozumějme svobodné rozhodnutí jedince bez nároku na odměnu pomáhat druhým, za což může pobírat symbolické náhrady.*“

Hlavní přínosy dobrovolné činnosti podle Novotného (2010, s. 66):

- **„levná pracovní síla** – organizace získává hodnotu z vykonané práce, za kterou neplatí tržní cenu,
- **nové pohledy a názory** – každý dobrovolník je nositelem mnoha zkušeností a názorů, které při správně nastavené spolupráci organizace musí umět využít. Dobrovolníci zvyšují synergický efekt uplatněný v organizaci právě proto, že pocházejí z různých profesí,
- **zpětná vazba** – častá komunikace s dobrovolníky přináší užitečné kritické názory na fungování organizace,

---

<sup>1</sup> Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolné službě



- ***duch a nadšení*** – dobrovolníci bývají vítaným zástupcem pracovníků v psychicky náročnějších činnostech. Takové činnosti sice ve sportu nepřevládají, ale mohou jimi být například vedení oddílů dětí a mládeže, které činí vysoké nároky na psychiku člověka. Je třeba vyhýbat se možnému syndromu vyhoření, což dobrovolníci svým působením pomáhají rozředit. Je však třeba brát zvláštní zřetel na charakter a vyškolení dobrovolníka, neboť může dojít k psychickému nebo fyzickému poškození zdraví s trvalými následky,
- ***propagace*** – bezproblémově odvedená dobrovolná služba může způsobit šíření reklamy z úst do úst. A to u těch skupin obyvatelstva, kteří jsou na tyto údaje citliví (fanoušci, sportovci, potenciální návštěvníci). Zajímavé pro sportovní kluby může být i ten fakt, že mnozí dobrovolníci jsou nebo se časem dostávají do významných místních podniků, které se po předchozí úspěšné spolupráci mohou stát jejich prostřednictvím zajímavými partner.,
- ***uchazeči o práci*** – zapracování dobrovolníci jsou ideálními uchazeči o placenou pracovní pozici, neboť znají dobře fungování sportovního klubu a jsou zapracováni. Z druhé strany pracovníci organizace vědí, co od nich mohou čekat a jaké jsou jejich pracovní návyky a výkon. “

## 2.5 Metodologie

Metodologii můžeme nazvat, jako souhrn metod určité vědy, která se zabývá naukou o metodách, teoriích metod a v širším pojetí shodná s teorií vědy.

Dle Jarošové (2007, s.3), „Metodologie je:

- *věda o metodách – teorie metod vědeckého poznání,*
- *název pro soubor metod používaných v určité oblasti lidského poznání. “*

### 2.5.1 Metody techniky a sběru dat

Jsou to postupy, které vedou ke zjišťování informací, ale nejsou jednotně pojmenovávány. Metodologové tento proces nazývají jako metody sběru dat nebo jako techniky sběru dat. Tato nepřesná pojmenování jsou způsobena nejasnými hranicemi mezi metodou a technikou. [4]

Jak tvrdí Jarošová (2007, s. 40), „**Technika** je konkrétní způsob (nástroj) vědecké cesty – **metoda** je myšlenkový (ideový) přístup ke zkoumání. Technika je pak pojem podřazený pojmu metoda, když každá metoda může obsahovat více technik.“

### 2.5.2 Pozorování

Patří mezi nejznámější a nejstarší techniku zjišťování dat. Jde o účelně zaměřené, zorganizované a uspořádané sledování jevů a procesu ukazujících na souvislosti a vztahy u zjišťovaných skutečností. [4]

#### Nestrukturované pozorování

Ten, kdo ho provádí nemá předem nachystaný žádný systém. Pozoruje volně, ale uspořádaně tak, aby zkoumal jevy, které jej zajímají. Může být zaměřené buď **úzce** (zkoumáme určitou událost nebo jev důkladně a dopodrobna, tak abychom zjistili důvod, průběh a důsledky zkoumané události) nebo **globálně** (souhrnné informace s menším počtem detailů). [4]

##### Nejčastější formy záznamů:

- deník,
- terénní poznámky,
- pozorovatelské poznámky,
- teoretické poznámky,
- metodologické poznámky,
- osobní poznámky. [4]

#### Strukturované pozorování

Pozorovatel má předem nachystaný plán a rozčleňuje zkoumané skutečnosti.

##### Pozorovací nástroje:

- inventář,
- mapa,
- pozorovací schémata. [4]

### 2.5.3 Rozhovor

Jak tvrdí Jarošová (2007, s. 45),

*„Rozhovor je technika sbírání informací spočívající v bezprostřední verbální komunikaci výzkumníka a respondenta. Vychází z anglického interview : inter (mezi) a view (názor, pohled) – jde o interpersonální kontakt tváří v tvář. Osobní kontakt umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondenta. Rozhovor jako výzkumná metoda se liší od běžného rozhovoru svým jasným cílem, standardizovanými otázkami, standardními podmínkami, odbornou interpretací, školeným výzkumníkem.“*

#### **Standardizovaný rozhovor**

Dotazující má předem nachystaný text a provádí rozhovor v přesně stanovených kritériích a ve vytyčeném pořadí. Jen čte otázky a zapisuje si odpovědi, nepřidává vlastní komentář. Objevují se zde jen uzavřené, kategorické, více alternativní nebo stupnicové otázky. Mezi výhody patří, že každý respondent má stejné podmínky k odpovědím a nevýhodou je těžší navazování řeči mezi dotazujícím a odpovídajícím.

#### **Nestandardizovaný rozhovor**

V určité míře se podobá normální komunikaci. Tazatel má předem vymezené cíle a okruh informací, přesné formulace otázek a jejich návaznost je v plné kompetenci výzkumníka. Máme možnost zpětně se vracet k bodům, které nám nejsou zcela jasné a k těm, které pokládá tazatel za zajímavé. Z důvodu bezpečnějšího čerpání získaných informací se doporučuje používat vhodný typ záznamové techniky. Tento typ rozhovoru se používá v prvních fázích výzkumu a je u něj snadnější navázání kontaktu. Jeho nevýhoda spočívá v tom, že neexistují stejné podmínky pro další respondenty. [4]

#### **Struktura rozhovoru**

- **Úvod** – vyměnit si základní informace představení se, motivace, navázání kontaktu s respondentem, působit tak, aby byla co nejpříjemnější atmosféra mezi oběma zúčastněnými.
- **Střední část** – jde o část hlavního zjištění v daném zkoumaném problému, volíme otázky podle typu rozhovoru a snažíme se zavádět takové prostředky, které podporují průběhu rozhovoru. Nesnažíme se nikterak ovlivňovat respondenta

svým chováním, naopak napomáháme souvislému a smysluplnému průběhu rozhovoru.

- **Závěrečná fáze** – rozhovor ukončíme s cílem dalšího možného pokračování, ujistíme o jasné anonymitě a nevyužití odpovědí vedoucí k poškození respondenta a poděkujeme za jeho ochotu a čas strávený s námi. [4]

## 2.6 SWOT analýza

Jak tvrdí Kozel (2006, s. 39),

*“Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných a slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách.”*

Cílem by mělo být minimalizovat své slabé stránky a naproti tomu posilovat své silné stránky. Dále pak zhodnocovat příležitosti okolí a předejít hrozbám určitým způsobem předvídavosti. Díky tomu můžeme získat konkureční výhody oproti ostatním. To je však možné, jen při dostatku kvalitních informací, jak z firmy, tak z celého jejího okolí.

Podle Kaňovské (2009, s. 24),

*„SWOT analýza je technika strategické analýzy založené na zvažování vnitřních faktorů podniku (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů prostředí (příležitosti a hrozby).”*

Je to nástroj využívaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie, slouží k rozpoznání slabých a silných stránek podniku, příležitostí a hrozeb. (aktiva, podnikové zdroje atd.). Kdežto příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími, které se nedají tak snadno kontrolovat. Podnik je může identifikovat prostřednictvím vhodné analýzy konkurence či za pomoci analýzy ekonomických, politických, demografických, sociálních, kulturních a legislativních faktorů, které působí v okolí podniku. Slabé a silné stránky podniku jsou faktory, které snižují nebo vytváří vnitřní hodnotu podniku. [5]

Při uskutečňování SWOT analýzy se napíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého z nich se zařadí jeden z uvedených pojmů. K němu se připsá zvolený počet faktorů, který je závislý na rozsahu a cíli našich analýz.

Jakmile vypíšeme všechny důležité faktory, které ovlivňují naši firmu, je vhodné udělat stejnou činnost pro dílčí aktivity, jako např. konkurenty, výrobky, zeměpisné oblasti a tržní segmenty. [6]

### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky se vážou k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se hlavně zdroje firmy a jejich uplatnění, dodržování cílů firmy. Ve SWOT analýze neobsahují všechny typické rysy obchodní společnosti, nýbrž ty, které jsou propojené ke kritickým faktorům úspěchu. Pokud máme hodně velký seznam těchto stránek, tak to ukazuje na naši neschopnost roztrždit si priority. I když třeba víme, že v dané věci jsme dobří a i přesto je konkurence o něco lepší znamená to, že toto musí zařadit do našich slabých stránek.

### **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a má na ni vliv za pomoci nejrozličnějších faktorů. Každé vedení dané firmy, by mělo znát příležitosti a hrozby, kterým čelí. Tato analýza by měla vést k předvídání manažera odhadnout důležité trendy, které mohou mít nějaký význam pro firmu. Správný manažer by měl tyto příležitosti analyzovat a volit ty, jež pro firmu mohou být přínosné. Toto vyhodnocování má však s sebou spojená i daná rizika a manažer musí rozhodnout, zda podstoupené riziko bude vykompenzováno úspěchem. V této závislosti silných a slabých stránek společnosti může trend či vývoj představovat jak hrozbu tak příležitost.

[[http://books.google.cz/books?id=T\\_--3\\_W9qD8C&pg=PA97&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=\\_hOKUeO-J9SFhQeV94CQBA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=false](http://books.google.cz/books?id=T_--3_W9qD8C&pg=PA97&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=_hOKUeO-J9SFhQeV94CQBA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=false)]

## **2.7 Občanské sdružení**

Většinou jde o sdružení fyzických nebo právnických osoby a jejich účelem je dosahování a ochrana společného zájmu. Dle Ministerstva vnitra České Republiky: „*Podmínkou je že se jedná o nenáboženské, nepolitické a nepodnikatelské sdružení, které svoji činností nepopírá nebo neomezuje osobní, politická nebo jiná práva občanů.*“

Občanské sdružení smí založit nejméně tři občané České republiky a nejméně jeden z nich musí být starší 18 let. Tyto osoby vytvoří přípravný výbor, který následně připraví stanovy sdružení a podá návrh na registraci na Ministerstvu vnitra České republiky.

Návrh na registraci musí obsahovat tyto náležitosti:

- podpisy členů přípravného výboru,
- jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob,
- označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru,
- text stanov ve dvou vyhotoveních.

Občanské sdružení zaniká jednak dobrovolným rozpuštěním, spojením s jiným sdružením nebo pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění. Pokud ve stanovách není určen způsob dobrovolného rozpuštění nebo sloučení s jiným sdružením, rozhodne o tomto kroku nejvyšší orgán tohoto sdružení.

[zdroj : <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx> ]

### 3 Komparace managementu vybraných klubů

#### 3.1 Fotbalový klub Drnovice o. s.

Název tohoto klubu je pro fotbalové znalce starým známým. Nachází se v těsné blízkosti okresního města Vyškov spadajícím pod Jihomoravský kraj. Stále všechno v této obci připomíná „zlaté fotbalové časy“ týmu, který hrál nejvyšší českou soutěž a dokonce i evropské poháry, tohle všechno vzal čas. Klub však využívá stadion, který se bohužel zubem času rozpadá k provozování svých sportovních aktivit. Důležité je, že tento klub vznikl jako úplně nový subjekt a nemá tak kromě okolí a vzpomínek s týmem dříve působícím na nejvyšší fotbalové scéně u nás nic společného. Z hlediska sportovní stránky věci to znamená, že A mužstvo mužů muselo začít hrát nejnižší fotbalovou soutěž jaká se v České republice hraje tj. IV. okresní třída. Z pohledu financí to pro tento klub znamenalo úplné oproštění se od jakýchkoliv závazků spojených s dříve zde působícím týmem. Klub má kompletně nové vedení složené výhradně z občanů žijících v obci. Ani zdaleka už se zde neplánuje žádná spanilá jízda až do nejvyšších pater, klub hraje soutěž, na kterou stačí jak ekonomicky tak sportovně. Od svého vzniku roku 2007 se posunoval vždy o stupeň výš až do I.B třídy nyní působí o jedno patro níže tj. v Okresním přeboru.

Tab. 3.1. Informace o FK Drnovice

| Základní informace o klubu |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Přesný název               | FK Drnovice o. s.  |
| Kapacita stadionu          | 6400 míst k sezení |
| Počet družstev             | 5                  |
| Soutěž A-mužstva           | Okresní přebor     |

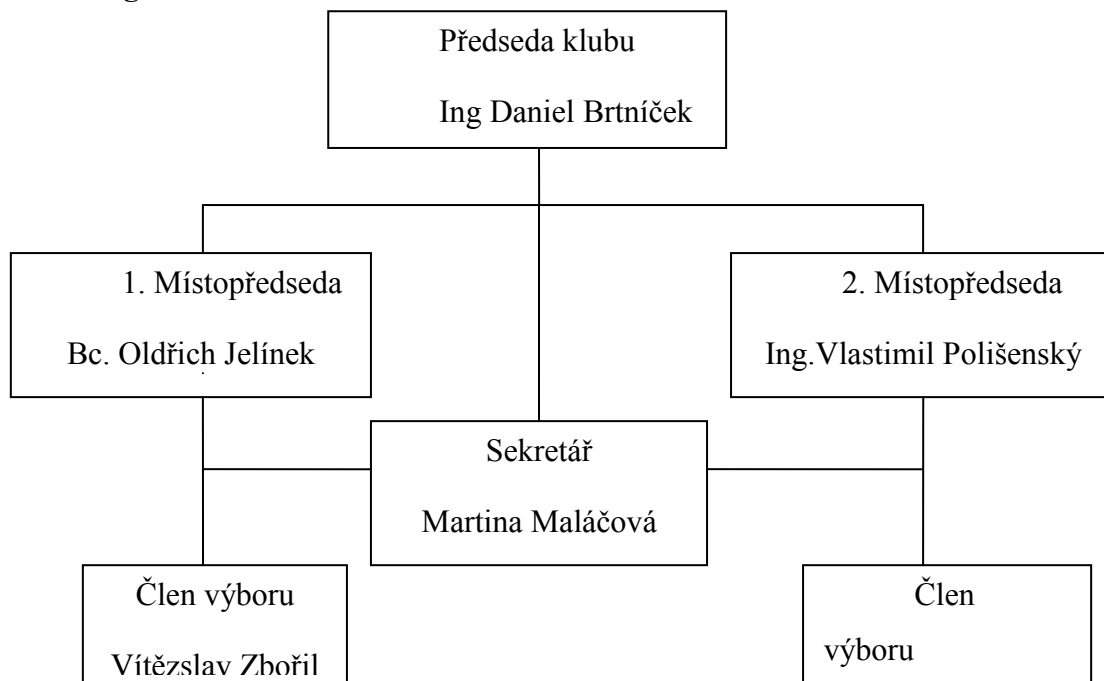
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.1. nám ukazuje, že kapacita stadionu vysoce přesahuje průměr všech okolních kapacit stadionů týmů ať už ve stejné soutěži, kterou klub hraje což je Okresní přebor nebo i oddílů hrajících vyšší soutěž. Tento stadion byl stavěn proto, aby splňoval kritéria nejvyšších soutěží. Bohužel se postupem času jeho stav zhoršuje a pokud nebudou v nejbližší době sehnány finanční prostředky na nezbytné úpravy jeho použitelnost nebude dál možná.

Klub má pouze 5 mužstev, jelikož se jedná jen o malý vesnický oddíl bez dorosteneckých družstev, které má však v plánu zavést.

### 3.1.1 Organizační struktura klubu

Obr. 3.1. Organizační struktura klubu FK Drnovice



Zdroj: vlastní zpracování

#### Předseda klubu

Jeho hlavním posláním je zabezpečit bezproblémový provoz. Zastupuje klub při jednání se sponzory a organizačními složky FAČR.<sup>2</sup> Je statutárním zástupcem klubu v oblasti ekonomicko-právní. Ve spolupráci s výborem organizuje ekonomický a sportovní chod klubu.

Jako nejvyšší správní orgán zastupuje klub na volebních zasedání na Okresní úrovni FAČR. Mezi další jeho úkoly patří vyjednávání přestupových podmínek a hostování hráčů v rámci klubu. Má podepisovací právo v případě změn registrací hráčů klubu.

---

<sup>2</sup> FAČR=Fotbalová Asociace České republiky



## **1. Místopředseda**

Zastupuje předsedu v případě jeho nepřítomnosti. Podílí se na získávání nových sponzorů. V rámci klubu se zabývá správou technického úseku a dohledu nad celým sportovním areálem.

## **2. Místopředseda**

Má v klubu stejná práva a povinnosti jako 1. Místopředseda. Podílí se na organizačních věcech spojených s mládežnickou kategorií klubu. Komunikuje s trenéry a snaží se brát jejich připomínky a nápady na vědomí a následně je projednávat s vedením.

## **Sekretář**

Fyzicky přímo zabezpečuje chod klubu. Zajišťuje objednávky autobusů na utkání všech družstev klubu a vyřizuje administrativní záležitosti (smlouvy, faktury, platby rozhodčím). Vše konzultuje s předsedou a dělá věci, které jsou mu nařizeny.

Oba členové výboru se účastní pravidelných zasedání výboru a svým hlasem při hlasování se podílejí na faktickém řízení klubu. Jsou nápomocní ve všech činnostech, ve kterých se v souvislosti s klubem na ně někdo obrátí.

### **3.1.2 Rozhovor s manažerem**

Na moje otázky odpovídal předseda klubu FK Drnovce o. s. pan Ing. Daniel Brtníček.

#### **1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?**

Bohužel musím konstatovat, že v dnešní době je z mého pohledu naprosto nejdůležitější činností sportovního manažera získat sponzora ať už se jedná o jakoukoliv výpomoc v klubu. Další činnosti s touto profesí spojené jsou samozřejmě také důležité, ale řeknu tu takhle „bez vstupů nejsou výstupy.“

#### **2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer ?**

Každý správný manažer, který se chce uplatnit musí vědět co chce a jakým směrem se hodlá dát. Jednou z hlavních schopností je umět komunikovat a spolupracovat s lidmi.

### **3. Který styl vedení ve své manažerské praxi upřednostňujete ?**

Vyžívám takový styl, v němž proberu danou situaci s kolegy a buď se dohodneme společně nebo jakožto předseda mám hlavní slovo já.

### **4. Jaké jsou Vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?**

Velmi různé, jelikož každý sponzor je jiný a požaduje právě to svoje. Vše je závislé od přístupu, jak ze strany sponzora, tak ze strany klubu. Někteří naši sponzoři jsou i stále aktivní sportovci takže vědí co očekávat.

### **5. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro výkon profese sportovního manažera ?**

Samozřejmě, že vzdělání je důležité, ale pro tuto profesi to nevidím jako to nejdůležitější. Nic to však nemění na tom, že vyšší vzdělání Ti dává větší možnosti, lépe řečeno mělo by to tak asi být.

### **6. Jak vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru sportovní management ?**

Vidím je velmi složité, protože prosadit se a to nejen na pozici sportovního manažera je pro mladého člověka v dnešní době těžké.

### **7. Využíváte jednoho hlavního nebo více menších sponzorů ?**

Máme jedno hlavního sponzora což je obec Drnovce a pak několik větších či menších sponzorů.

### **8. Projevila se nějak ekonomická krize na Vašem klubu ?**

Jelikož jsem malý klub a každý sponzor ať už vypomůže materiálně nebo finančně se nám hodí a díky krizi jsem bohužel některé ztratili.

### **9. Využíváte pro výkon profese nějaký cizí jazyk ?**

Nevyužívám, jelikož všechna jednání týkající se hráčů, získávání sponzorů nebo technická činnost probíhá vždy na území České republiky a tedy i v českém jazyce.

### **10. Jak dlouho vykonáváte tuto profesi ?**

V pozici působím asi 5 let a můžu říct, že někdy už jsem zažil chvíle naprostého zmaru a přemýšlel jsem i o odchodu z této pozice a vůbec všeobecně ze sportovního prostředí. Důvod pro tyto občasné stavy je jediný a to, že činnosti spojené s profesí bývají někdy velmi unavující, jelikož se řeší stále dokola a někdy i bez úspěšného konce. Tím spíš, když sháníte

potencionální sponzory pro klub, který nehraje vysokou soutěž a ani nepůsobí na špici ve své tabulky.

#### **11. Jste manažer 1 nebo více klubů ?**

Jen jednoho a myslím, že to naprosto stačí, jelikož to není moje hlavní zaměstnání a dělám to v rámci svého volného času, který bych samozřejmě mohl využívat naprosto jiným způsobem. Nedovedu si tedy představit, že bych působil ve více klubech.

#### **12. Věnoval jste se předtím Vašemu sportu at' už vrcholově nebo rekreačně ?**

Ano věnoval a v případě nouze jsem ještě schopný zasáhnout. Brankář ten přeci jen může chytat do vyššího věku, než hráč v poli. A když si jednou byl sportovec, tak se Ti nekončí úplně snadno, pokud Tě k tomu nedonutí zranění, neočekávané záležitosti nebo cokoliv jiného.

#### **13. Pomáhá Vám město, obec či kraj ? Jak ?**

Jak jsem již zmínil obec Drnovce je našim hlavním sponzorem.

#### **14. Jak získáváte dodatečné finanční zdroje ?**

Mezi důležitou část našeho rozpočtu patří výdělek z našeho sportovního plesu, který pořádáme každou zimu. Tento nápad na získání dodatečných prostředků právě z plesu je v našem klubu novinkou (letos to byl teprve 2. sportovní ples), ale velice se nám to osvědčilo a určitě v tom hodláme pokračovat.

#### **15. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?**

Zbytečné papírování a spousta nařízení, která ne vždy jsou ku prospěchu věci.

#### **16. Spolupracujete s mládeží a dětmi ve Vašem klubu ?**

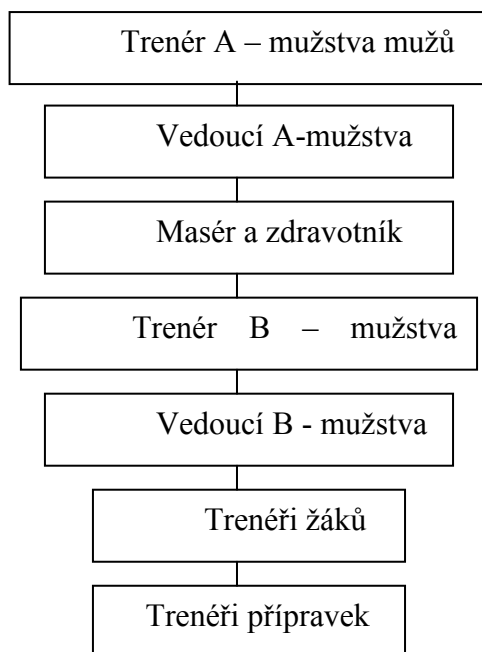
V klubu máme 3 mládežnická družstva, abych byl přesný tak jsou to mladší a starší přípravka a mužstvo žáků. V dalších letech máme v plánu přihlásit i soutěž dorostenců, aby naši žáci mohli pokračovat u nás a neodcházeli jinam.

#### **17. Má možnost uspět v této profesi i žena ?**

Nevidím důvod proč by nemohla, ale zatím jsem žádnou nepotkal, alespoň co se fotbalového prostředí týče. Uplatnění ženy v této profesi je ale určitě možné ve sportech, které jsou pro ženy v našich podmínkách více dostupné a typické (gymnastika, volejbal, basketbal, házená).

### 3.1.3 Struktura sportovního úseku klubu

Obr. 3.2. Struktura sportovního úseků klubu Drnovice



Zdroj: vlastní zpracování

#### **Trenér A – mužstva**

Jeho hlavním úkolem je příprava mužstva na mistrovská utkání jak po stránce fyzické a technické, tak po psychické. Organizuje veškeré činnosti spojené s A – mužstvem klubu, jako příprava na sezónu, shánění nových hráčů, sledování potencionálních posil a v neposlední řadě analýza soupeřů v soutěži. Nese hlavní odpovědnost za výkon mužstva.

#### **Vedoucí A – mužstva**

Svoji nejdůležitější úlohu obstarává v době před zápasem. Pomáhá trenérovi s přípravou, je to dá se říci takový menší asistent trenéra. Slouží taky jako spojka mezi vedením a mužstvem.

#### **Masér a zdravotník**

V klubech hrajících vyšší soutěž jde o dva různé lidi, ale v družstvech, která mají omezené finanční možnosti je to jeden člověk. Zjišťuje zdravotní stav hráčů před zápasem a v průběhu hrací doby je přítomen na lavičce, aby mohl zajistit nutnou první pomoc, který by mohlo být důsledkem zranění zapotřebí. Poskytuje možnost regenerace hráčům po každém zápase formou masáže.

## **Trenér B – mužstva**

Má na starosti přípravu a vedení mužstva. Plní ty stejné úkoly jako trenér A-mužstva, jen u jemu přiděleného kolektivu. Úzce spolupracuje s trenérem „áčka“ a v případě nouze domlouvá hráčskou výpomoc. V rámci svého volného času, pokud mu to ostatní povinnosti dovolí, sleduje okolní mužstva a vytipované hráče, jež by mohli potencionálně přestoupit do jeho mužstva.

## **Vedoucí B-mužstva**

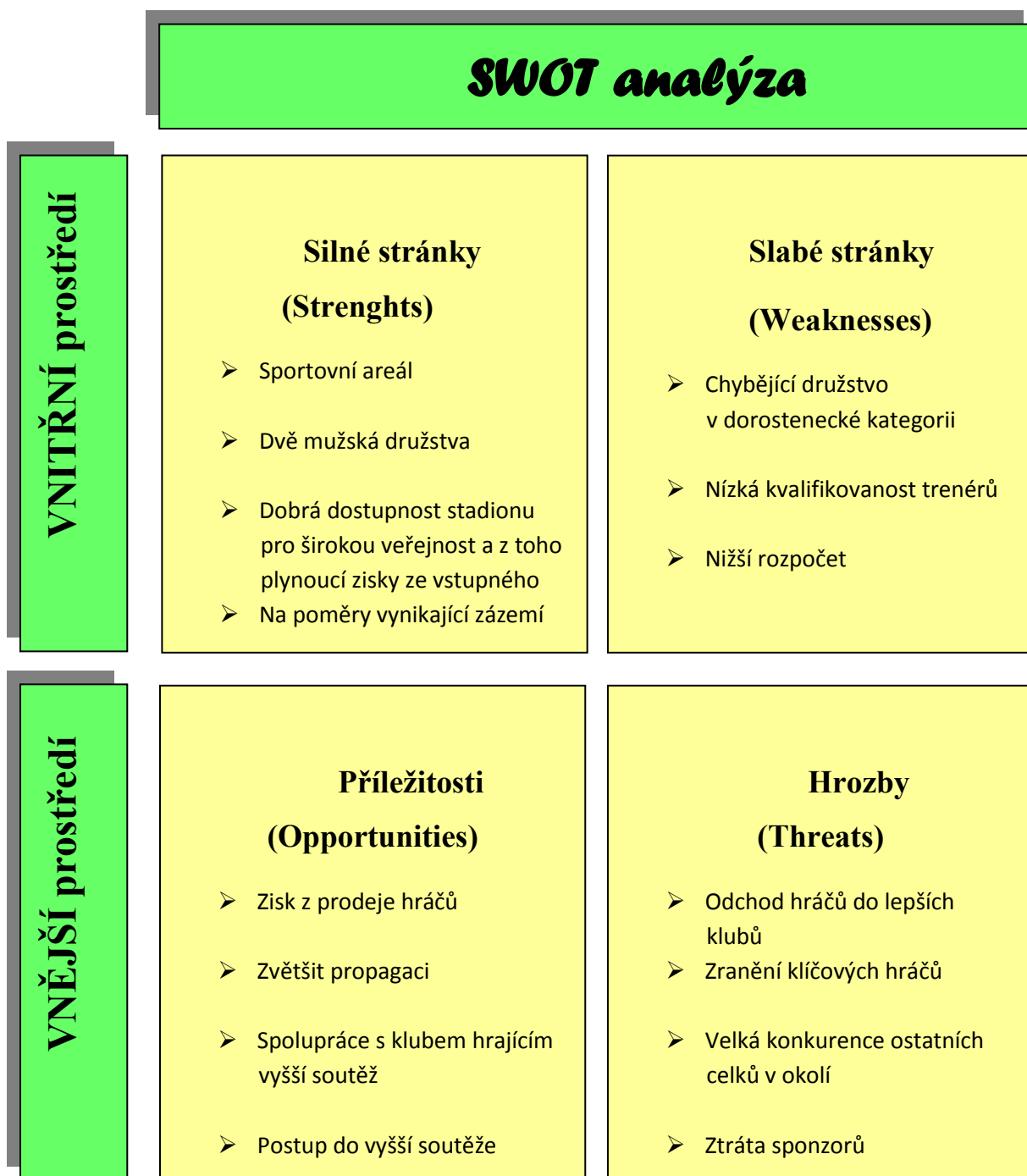
Plní roli podobnou jako vedoucí u áčka. V průběhu týdne spolupracuje hlavně s trenérem, ale i s hráči. V případě tohoto oddílu, kde chybí kategorie dorostenců, by měl mít přehled o potencionálních talentech, kteří by mohli začít působit v mužské soutěži.

## **Trenéři mládeže**

Trénují a obstarávají všechny činnosti spojené s výchovou hráčů, kteří by mohli tvořit budoucnost klubu. V této kategorii je také velmi důležitý přístup k jednotlivcům. Trenéři domlouvají přátelská utkání s týmy hrající vyšší soutěž (pro zpestření a větší motivaci hráčů), zajišťují podobu letní i zimní přípravy dlouho dopředu s výhledem na prázdniny. Oddíl není na takové úrovni, aby si přesně diktoval podmínky a vzhledem k letním prázdninám musí brát zřetel i na rodiče těchto hráčů a na jejich plány (musí zde existovat komunikace a ochota spolupráce mezi rodiči a trenéry). Přípravují účastnictví na různých turnajích, chystají se na realizaci soustředění atd.

### 3.1.4 SWOT Analýza FK Drnovice

Obr. 3.3. SWOT analýza FK Drnovice



Zdroj: vlastní zpracování

### **3.1.5 Cíle klubu**

#### **A - mužstvo**

Cílem je návrat do horních pater tabulky Okresního přeboru. Po vhodném doplnění a stabilizaci kádru je jasným cílem v průběhu nejbližších let postup do vyšší soutěže.

#### **B – mužstvo**

Zachovat pro budoucí zařazení mladých hráčů z vlastní výchovy. Toto mužstvo by mělo být v budoucnosti tvořeno mladými hráči, kteří po dovršení mládežnického sportovního věku nebudou mít uplatnění v A-mužstvu. Současným cíle je omladit kádr a udržet nastavený soulad s A-týmem.

#### **Mládež**

Hlavním cílem je pokračovat v započaté práci a dále vychovávat mladé talenty. Důležité pro udržení kroku v konkurenci s okolními kluby je přihlášení zatím chybějícího mužstva v kategorii dorostenců do okresní soutěže, aby nedocházelo k odcházení hráčů do jiných celků.

## **3.2 MFK Vyškov**

Tento klub byl založen 14. 6. 1920 a to při I. Českém klubu velocipedistů. Jelikož v této době nebylo řádné hřiště, hrála se přátelská utkání na hřištích soupeřů. V roce 8. 8. 1921 se oddíl osamostatnil podařilo se mu bezplatně pronajmout od cukrovaru Vyškov pozemek a na podzim na něm hřiště vybudovat.

Za dobu své historie prošel klub několika významnými etapami ať už více či méně úspěšnými:

- 1920 - 1930 – vývoj kopané a její organizování na Moravě, Vyškov byl zařazen do oblasti Haná, hrála se většinou přátelská utkání,
- 1931 – 1940 – začala se hrát první mistrovská soutěž a tým byl zařazen do IV. Třídy, ze které rok co rok postupoval až do I.A,
- 1941 – 1950 – stále se hraje I. A třídy až do roku 1944 kdy z důvodů válečných událostí a hrála se jen tzv. „soutěž Vyškovský okrsek,

- 1951 – 1960 – rok 1951 přinesl novou úpravu soutěží a to na okresní a krajské, období je charakteristické vzestupy a pády mužstva, které se jmenovalo Slavoj Vyškov,
- 1961 – 1980 – jedno z nejčernějších období historie klubu, kde sestoupil postupně až do III.třídy,
- 1981 – 1990 – klub se nedokázal vypořádat se sestupovou tendencí hrál jen na okresní úrovni a za příčinu je uváděn mimo jiné i nedostatek finančních prostředků,
- 1981 – 2000 – pro klub úspěšná léta spojená s postupem mužského oddílu do I. A,
- 2000 – 2013 – klub mění svůj název na nynější MFK a působí zatím v nejvyšší soutěži za dobu své historie a to v Divizi skupiny D, což je čtvrtá nejvyšší soutěž v ČR.

Tab. 3.2. **Informace o MFK Vyškov**

| Základní informace o klubu |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| Přesný název               | Městský fotbalový klub Vyškov |
| Kapacita stadionu          | 3000 (600 k sezení)           |
| Počet družstev             | 14                            |
| Soutěž A-mužstva           | Divize D                      |

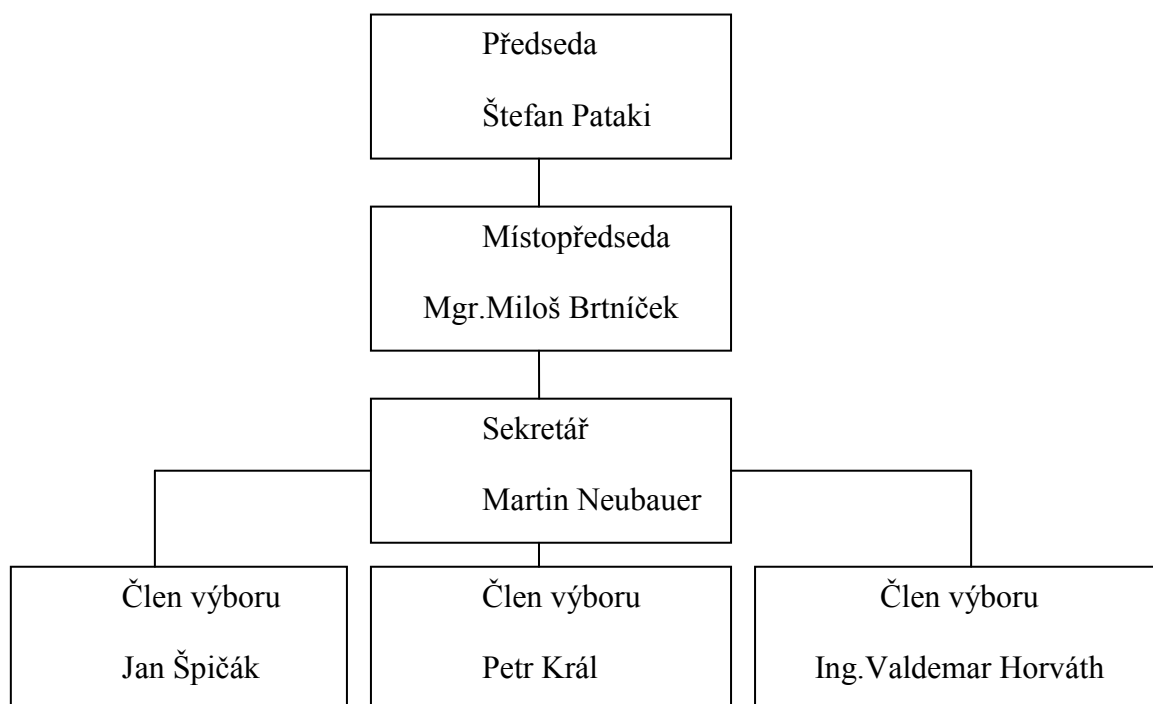
Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3.2. je vidět, že klub má oproti týmu FK Drnovice má menší kapacitu stadionu. Je to dáno tím, že nebyl stavěn pro nikterak vysokou soutěž a neměl tak přísná kritéria co se týče kvality vybavení stadionu.



### 3.2.1 Organizační struktura MFK Vyškov

Obr. 3.4. Organizační struktura MFK Vyškov



Zdroj: vlastní zpracování

#### **Předseda klubu**

Jeho hlavním posláním je zabezpečit bezproblémový provoz. Zastupuje klub při jednání se sponzory a organizačními složky FAČR. Je statutárním zástupcem klubu v oblasti ekonomicko-právní. Ve spolupráci s výborem organizuje ekonomický a sportovní chod klubu.

Jako nejvyšší správní orgán zastupuje klub na volebních zasedání na Krajské úrovni FAČR. Mezi další jeho úkoly patří vyjednávání přestupových podmínek a hostování hráčů v rámci klubu. Má podepisovací právo v případě změn registrací hráčů klubu.

#### **Místopředseda**

Účastní se s předsedou některých jednání, jiná obstarává sám a shání tak nové sponzory. Jako druhý nejvyšší v hierarchii klubu má uděleno podpisové právo v případě předsedovi nepřítomnosti. Vyřizuje různá jednání týkající se denního chodu klubu. Komunikuje se sportovním úsekem a řeší problémy, návrhy a žádosti od trenérů s ním spojené.

## Sekretář

Hraje v klubu významnou roli. Má na starosti veškeré administrativní práce v klubu. Je to takový pracant na černou práci. Proplácí všechny faktury, stará se o pokladnu a bankovní účet klubu a díky tomu je v klubu především u hráčů velmi oblíbený, jelikož jim vyplácí jejich odměny a zároveň s tím výplaty všech ostatních zaměstnanců.

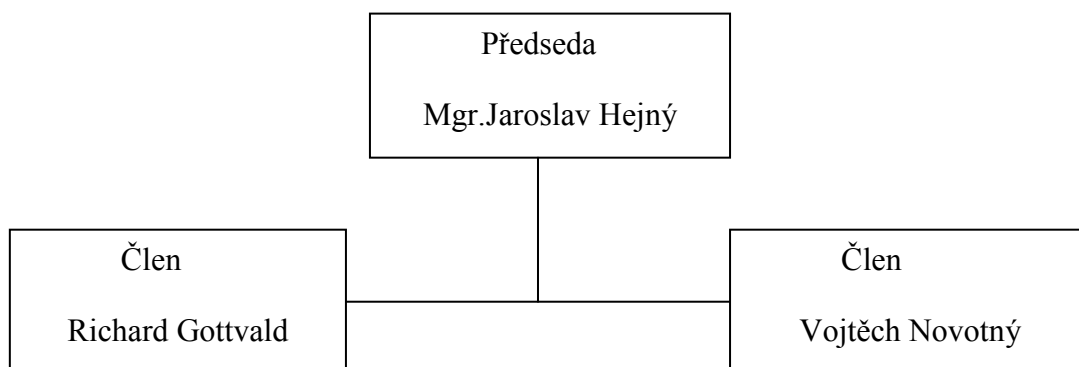
## Členové výboru

Účastní se pravidelných zasedání výboru a na nich se fakticky podílejí na chodu klubu svým hlasem a podáváním různých návrhů rozšiřují debatu. Jsou k dispozici pro jakoukoliv činnost spojenou s klubem, o kterou jsou požádání.

## Revizní komise

V pravidelných intervalech kontroluje hospodaření klubu. Jeho struktura je:

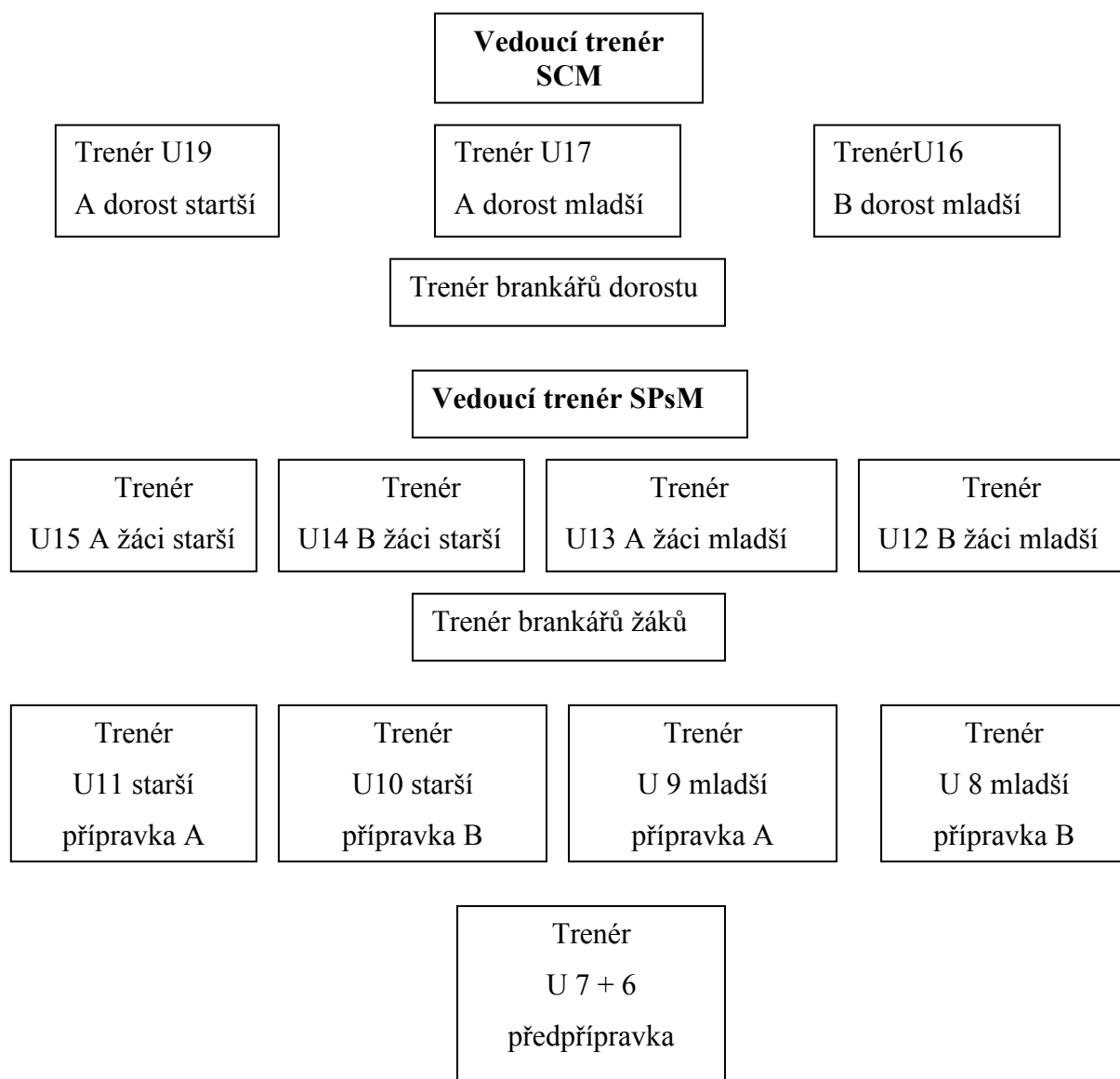
Obr. 3.5. **Revizní komise**



Zdroj vlastní zpracování

### 3.2.2 Sportovní struktura MFK Vyškov

Obr. 3. 6. Sportovní struktura MFK Vyškov



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.2.3 Rozhovor s manažerem**

Na moje otázky odpovídal Martin Neubauer.

#### **1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?**

Podle mého názoru je nejdůležitější činností v dnešní době přesvědčit „potencionálního sponzora“ o spolupráci s klubem. Ať už je to formou finanční nebo materiální podpory. Všechny ostatní činnosti jsou bohužel až na druhém místě, protože co si budeme nalhávat pokud nemáme prostředky nemůžeme být úspěšní.

#### **2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer ?**

Manažer by měl být cílevědomý, důsledný a hlavně komunikativní se všemi stranami, jak se sponzory, tak i s vlastními sportovci.

#### **3. Který styl vedení ve své manažerské praxi upřednostňujete ?**

Využívám styl liberální, protože každý názor může přinést něco pozitivního. V tomto duchu je vedena i každá schůze klubu. Každý člen má možnost vyslovit svůj názor nebo určitou myšlenku, která by mohla být prospěšná pro klub.

#### **4. Jaké jsou Vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?**

Spolupráce se sponzory je velmi rozdílná. U malých sponzorů jde o to, přesvědčit, že peníze budou potřebně využity a jde především o osobní kontakty. U těchto malých sponzorů se v některých případech jedná o jasně vytyčený cíl jejich druhu sponzorství. (mají požadavek, aby jimi vložené prostředky byly použity např. na kategorii hráčů U16 a U17). Velký sponzor se oproti tomu zajímá i o chod klubu a výkonnostní cíle, popřípadě i o možnost částečného ovlivňování klubové činnosti.

#### **5. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro výkon profese sportovního manažera ?**

Vzdělání je důležité, nikoliv však nepodmíněně nutné.

#### **6. Jak vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru sportovní management ?**

Bez praxe, zkušeností a osobních kontaktů s kluby a sponzory je velmi složité prosadit se.

**7. Využíváte jednoho hlavního nebo více menších sponzorů ?**

V současných podmínkách jde prakticky vždy o kombinaci 1 většího a více menších sponzorů.

**8. Projevila se nějak ekonomická krize na Vašem klubu ?**

Projevila se tak, že finanční částky ze strany sponzorů se bohužel díky krizi snížily, některé sponzory jsme úplně ztratili.

**9. Využíváte pro výkon profese nějaký cizí jazyk ?**

Nevyužívám.

**10. Jak dlouho vykonáváte tuto profesi ?**

Na této pozici působím již 20 let takže si troufám říci, že moji výhodu jsou dlouholeté zkušenosti s jednáním s lidmi. V mnohých případech už při prvním kontaktu s potenciálním sponzorem poznám, jak se bude dané jednání vyvíjet, zda-li někdo jen „otukává“ situaci a nebo má vážný záměr o určitou finanční či materiální pomoc klubu.

**11. Jste manažer 1 nebo více klubů ?**

Jen jednoho a působím v něm od začátku své manažerské praxe. Dá se říct, že jsem velký patriot a vlastenec, takže pouto s klubem je v mém případě opravdu velké a dlouholeté.

**12. Věnoval jste se předtím Vašemu sportu at' už vrcholově nebo rekreačně ?**

Věnoval, ale pouze rekreačně. V době, kdy jsem se aktivně věnoval sportu jsem však hrál rugby.

**13. Pomáhá Vám město, obec či kraj ? Jak ?**

U nás je město největším a tím pádem i hlavním sponzorem z toho důvodu jej máme i v názvu klubu.

**14. Jak získáváte dodatečné finanční zdroje ?**

Reklamními a sponzorskými smlouvami s firmami a podnikatelskými subjekty v regionu. Ve většině případů se jedná o osobní vztahy s dotýčnými lidmi.

**15. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR ?**

Složitě ekonomické předpisy a zákony pro uvolňování prostředků formou sponzorství.

**16. Spolupracujete s mládeží a dětmi ve Vašem klubu ?**

V klubu je 12 mládežnických družstev, která jsou nedílnou součástí klubu. V současné době má klub statut Sportovního centra mládeže a sportovních tříd, které jsou provozovány na základní škole ZŠ Purkyňova 39 ve Vyškově. S ohledem na tuto skutečnost, klub pravidelně dostává dotace určené na provoz SCM<sup>3</sup> a SPsM<sup>4</sup>.

### **17. Má možnost uspět v této profesi i žena ?**

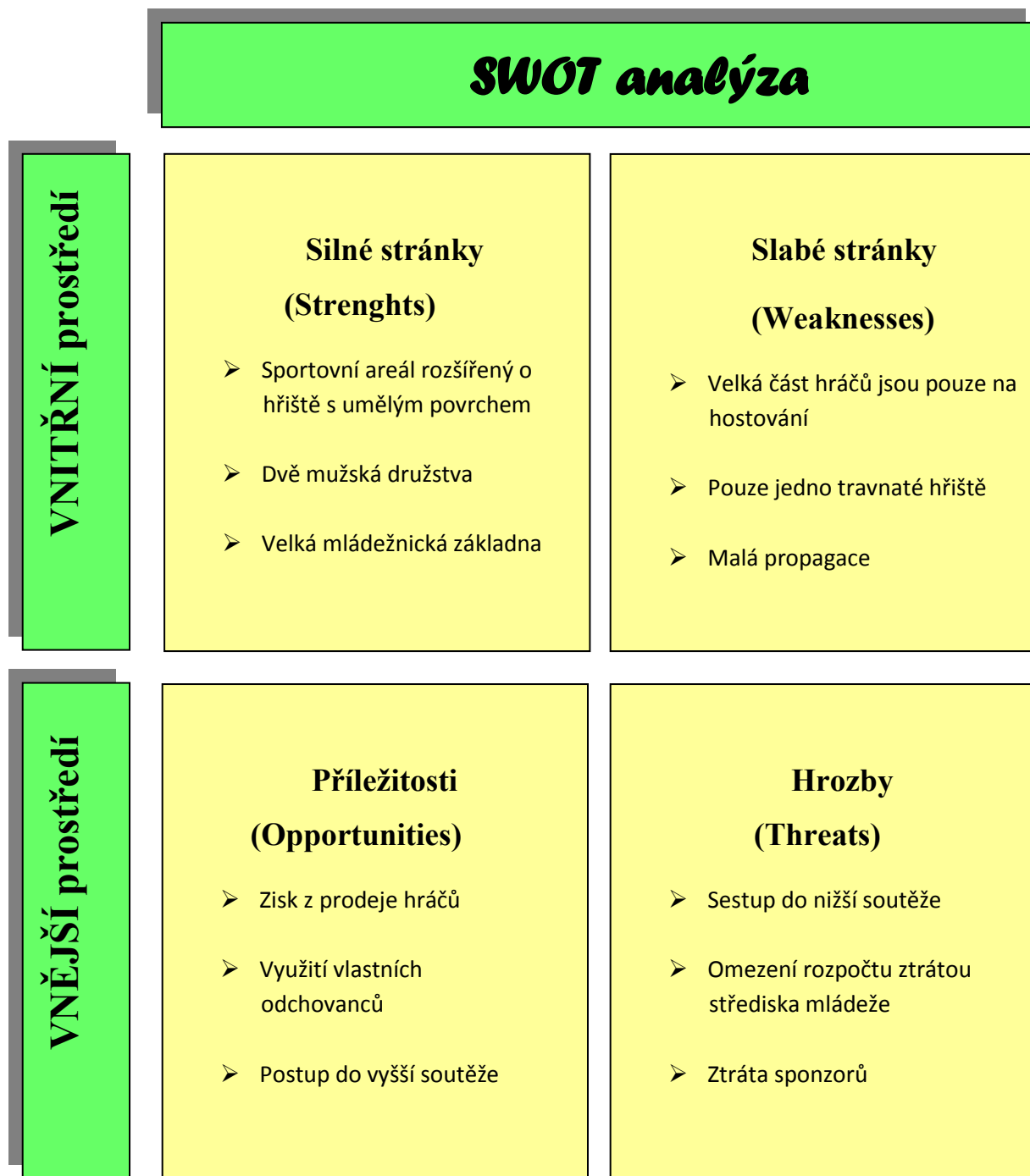
V tomto oboru na pohlaví nezáleží, pravdou ale je, že v této profesi je více mužů. U této profesi vidím ženu jako sportovní manažerku v odvětvích sportů, které jsou ženám bližší.

---

<sup>3</sup> SCM = Sportovní centrum mládeže

<sup>4</sup> SPsM = Sportovní středisko mládeže

### 3.2.4 SWOT Analýza MFK Vyškov



Obr. 3.7. SWOT analýza MFK Vyškov, Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Rozbor SWOT analýzy MFK Vyškov

Do silných stránek v tomto klubu bezesporu patří celý sportovní areál v loňském roce rozšířený o hřiště s umělým povrchem nejvyšší možné kvality, jaká je v umělých trávnicích možná. V době zimní přípravy se klub může spolehnout na vlastní areál a nemusí nikde dojíždět za lepšími podmínky a tím pádem ušetří nemalé prostředky, které v minulých letech musel vynakládat. Další výhodou tohoto areálu je atletická dráha, která je kolem celého hlavního hřiště a je nejen atleti zde působícím využívána.

Fakt, že v klubu působí 2 mužská družstva je pro tento oddíl znovuzrozenou myšlenkou. V minulých letech již klub měl a pak opět neměl svůj „bé tým.“ Pro klub hrající Divizi je toto jedinečnou výhodou, jelikož hráči, kteří nedostávají takové příležitosti v prvním mužstvu se mohou uplatnit v tom druhém, aniž by odcházeli do jiných klubů.

Mládežnická základna je velkým příslibem do budoucích let, ale plní i roli silné stránky, jelikož někteří jedinci už působí i u prvního mužstva. Díky tomu, že klub získal statut SCM a SPsM se podmínky pro mládež daří držet na vysoké úrovni. Ze získáním tohoto statutu jde ruku k ruce trenérské obsazení u mládeže, jelikož je to jedna s podmínek, která musí být splněna pro udělení.

Mezi jednu z největších slabin tohoto celku patří velká část hráčů, kteří zde působí pouze na hostování. Je to dáno tím, že klub není ochoten vykupovat hráče za velké částky, na které nemá dostatečné finance, raději dá zavděk hostováním a případně využije vlastních odchovanců.

Další citelná slabina spočívá v chybějícím druhém travnatém hřišti. Klub měl dvě travnatá hřiště, ale na tom starém vybudoval hřiště s umělým povrchem a vzdal se tak jeho místa. Nyní je v jednání, kde a kdy bude umístěno plánované druhé travnaté hřiště.

Propagace klubu není sice úplně malá. V rámci pravidelných spotů v městské kabelové televizi jsou sestřihy posledních zápasů, ale stále je zde prostor pro zviditelnění i v ostatních médiích (rádio, internet).

I přes fakt, že klub má vlastní velkou mládežnickou základnu, tak stále tato skutečnost není dotažena do úplného konce v podobě přesunu hráčů z dorostu do mužů. Někdy je to dáno slabším ročníkem nebo neochotou hráčů působit v klubu nebo vzít zavděk B – mužstvem. Klub si je této slabiny i všech ostatních vědom a snaží se na nich pracovat.



Příležitosti plynoucí z prodeje hráčů jsou jednou z nejlepších variant, jak utržit finanční prostředky navíc. Slouží to jako vhodné doplnění rozpočtu, které je sice přebytkový, ale peníze navíc se vždy hodí a můžou pak být využity pro další investice.

Využívat vlastních odchovanců je další z možných příležitostí tohoto klubu, jak ušetřit na nákladech na doplnění kádru zvenčí. Každý postup do vyšší soutěže sebou přináší jistou příležitost. S touto variantou jsou však spojené i určité náklady navíc, které by klub musel v této příležitosti zajistit.

Vybudování druhého hřiště je v budoucích plánech klubu. V dnešní době je to však velice složité co se týče prostoru v blízkosti sportovního areálu, kde už není, moc kam se rozšířit a nebo je to složité na uskutečnění.

Sestup do nižší soutěže je pro každý klub velkou hrozbou a nejinak je tomu u MFK Vyškov. V tomto případě by to ovšem mělo velký důsledek v tom, že by pravděpodobně klub přišel o SCM a SPsM a tím i o pravidelný příjem finančních prostředků.

V návaznosti na výše uvedenou hrozbu je i ztráta dosavadních sponzorů. Není to však dáno jen možným sestupem, ale i současnou ekonomickou situací na českém trhu.

Poslední mnou uvedenou hrozbou je zranění klíčových hráčů týmu. Vzhledem k velké vyrovnanosti soutěže je každé oslabení se o oporu mužstva příčinou zranění velkým problémem nejen pro MFK Vyškov, ale pro všechny sportovní kluby.

### **3.4 Porovnání výdajů FK Drnovice a MFK Vyškov**

Z grafu č. 3.1. je jasné patrné, že klub FK Drnovice neplatí svým trenérům a to ani trenérovi A – mužstva, žádné výplaty. Je to dáno tím, že nízký rozpočet klubu hrajícího Okresní přebor si nemůže dovolit platit trenéry své prostředky musí vynakládat na jiné pro chod klubu důležitější věci. Naproti tomu tým MFK Vyškov vydá na platy všech svých zaměstnanců a trenérů částku ve výši 500 000 Kč. V tomto klubu dostávají pravidelný plat trenéři u A – mužstva a i když poměrně menší část také i trenéři u mládežnických kategorií.

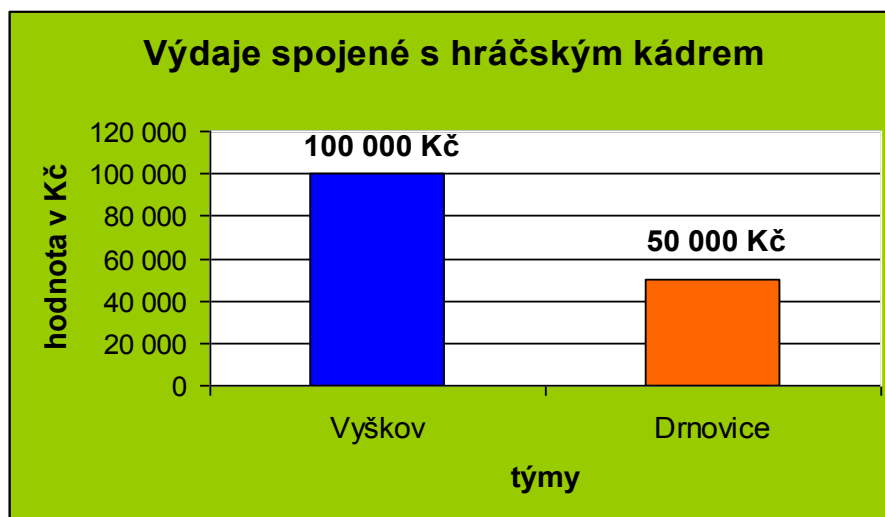
#### **Graf č. 3.1. Mzdové výdaje na trenéry a zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

U grafu č. 3. 2. je vidět jen malý rozdíl mezi oběma kluby. Je to dáno tím, že částka 100 000 Kč u MFK je myšlena ve smyslu nákladů na nákup a hostování hráčů, odměny a další bonusy má klub vyhrazené v grafu č. 3. 3. U týmu FK Drnovice je částka 50 000 Kč na tým hrající jen Okresní přebor docela velká. V této částce je však započítáno více faktorů nejen náklady na nákup a hostování hráčů, ale i pohoštění pro hráče po zápase a na ukončené (což je akce celého týmu na závěr sezony).

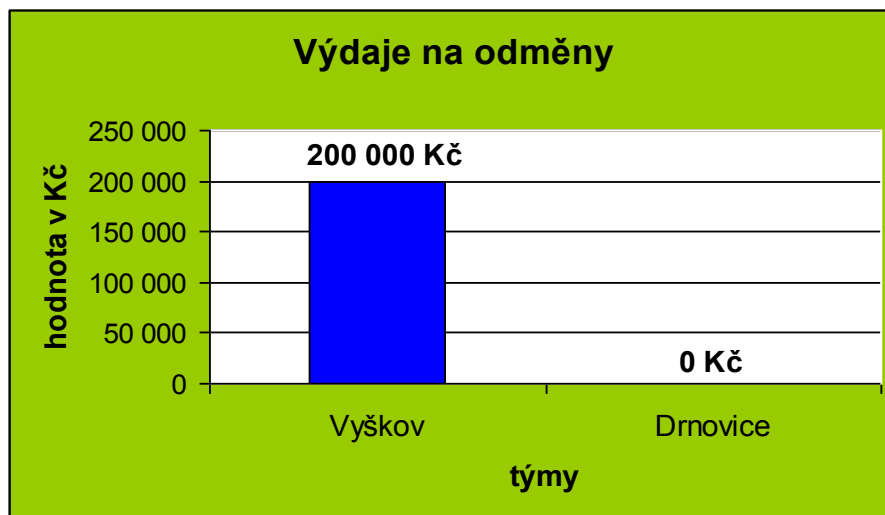
Graf č. 3.2. Výdaje spojené s hráčským kádrem



Zdroj: vlastní zpracování

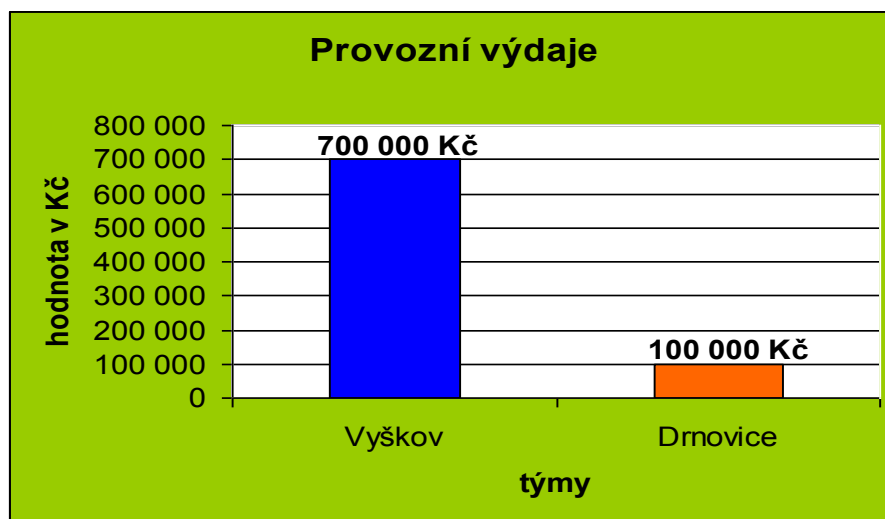
Na grafu č. 3.3. je vidět, že klub FK Drnovice nevyplácí svým hráčům žádné odměny u klubu hrajícího Okresní přebor to je bráno jako samozřejmost, že fotbal se hraje pro radost a ne pro peníze. U týmu MFK Vyškov je částka 200 000 Kč souhrnný výdaj za prémie z vyhraných zápasů a předem stanovená odměna za umístění v tabulce apod.

Graf č. 3.3. Výdaje na odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.4. Provozní výdaje,

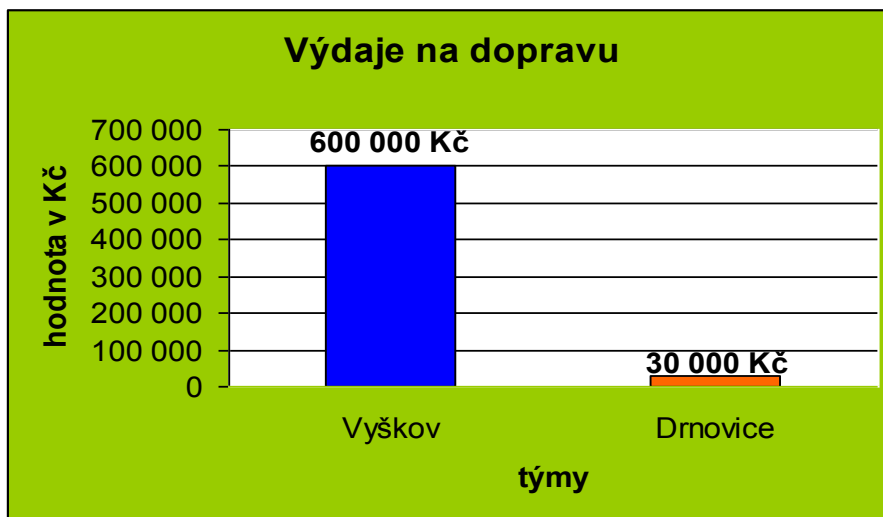


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká grafu č. 3.4. je opět vidět adekvátní rozdíl vzhledem k oběma klubům, které od sebe dělí tři výkonnostní soutěže. Tyto výdaje jsou spojené zejména s údržbou celého sportovního areálu. Vzhledem k tomu, že u klubu MFK Vyškov se na hřištích trénuje každý

den a o víkendu se tam hrají zápasy musí být i péče o trávník a celý areál dostatečně kvalitní a tím pádem i dražší než u týmu, kde se na hřištích objevují hráči maximálně třikrát do týdne. Dále se sem započítávají i výdaje na elektřinu, plyn, vodu a to jsou nemalé hodnoty, které přispívají do této částky.

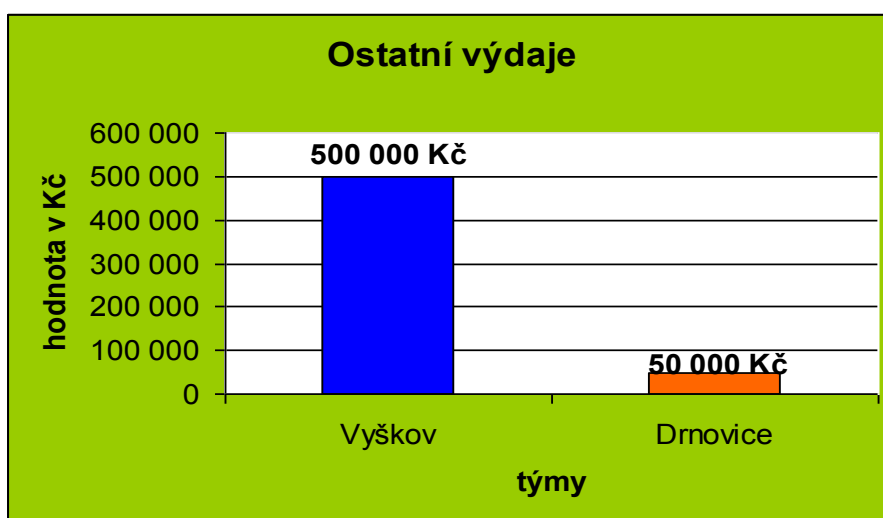
Graf č. 3.5. Výdaje na dopravu



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 3.5. je vidět velký rozdíl ve výdajích na dopravu. Tyto hodnoty plynou z toho, že klub MFK Vyškov jezdí v rámci své soutěže na zápasy i do měst a obcí, které jsou vzdáleny v součtu cesty tam a zpět někdy i více než 100 km.

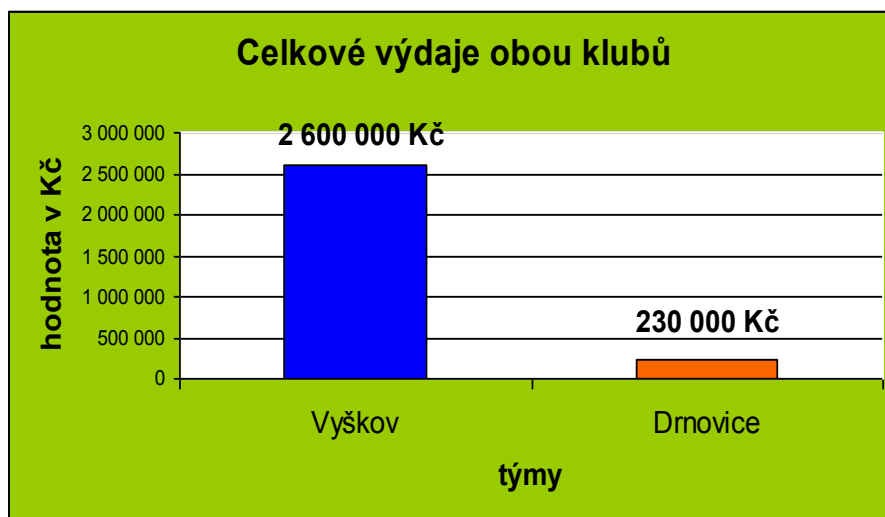
Graf č. 3.6. Ostatní výdaje



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3.6. je patrný velký rozdíl mezi oběma kluby spočívající v tom, že klub, který hraje vyšší soutěž musí mít i vyšší ostatní náklady než tým, jež působí jen v okresním přeboru.

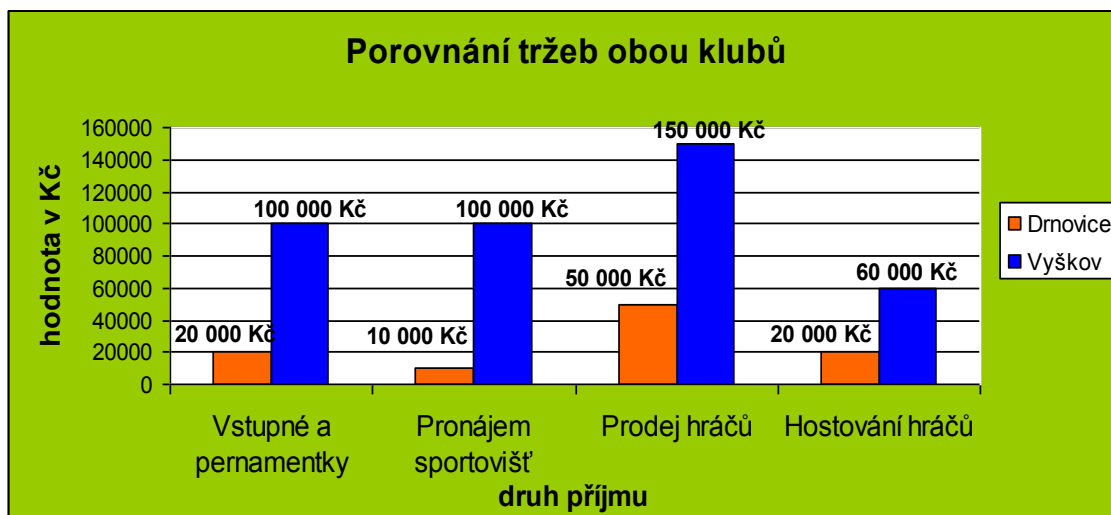
Graf č. 3.7. Celkové výdaje obou klubů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.7. jasně poukazuje na to, že mezi oběma kluby panuje obrovský nejen sportovní, ale hlavně finanční rozdíl. Klub MFK Vyškov má celkové výdaje ve výši 2 600 000 Kč, kdežto klub FK Drnovice jen 230 000 Kč.

Graf č. 3.8. Porovnání tržeb obou klubů

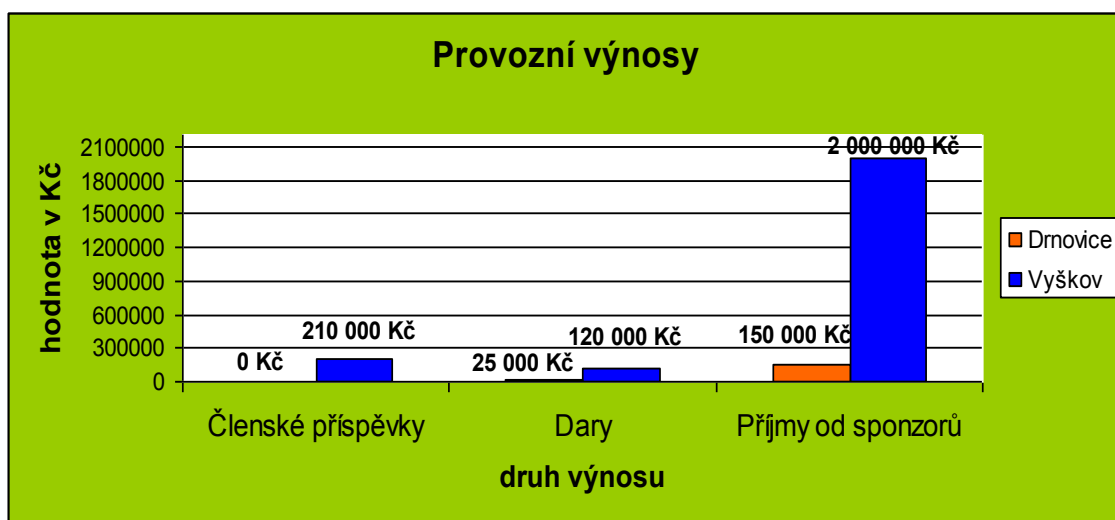


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.8. je složený z více druhů příjmů:

- vstupné a pernamentky pro MFK Vyškov znamenají 100 000 Kč pro FK Drnovice jen 20 000 Kč, tento faktor plyne z vyšší sledovanosti soutěže, která je o několik pater nad tou „Drnovickou“,
- pronájem sportovišť pro MFK Vyškov 100 000 Kč u FK Drnovice je to 20 000 Kč, jelikož klub Vyškova v nedávné době vybudoval hřiště s umělým povrchem musí jeho příjmy být vyšší než ty u FK Drnovice,
- prodej hráčů v poměru 150 000 Kč u MFK Vyškov a 50 000 Kč u FK Drnovice, kde hodnota hráčů hrajících vyšší soutěž je jasně vyšší,
- tržby z hostování hráčů již nečiní tak velký rozdíl jako předchozí hodnoty z důvodu, že oba týmy své hráče na hostování moc neuvolňují, oba kluby totiž mají i své B - mužstvo a posílají své hráče, kteří nemají uplatnění v „áčku“ právě tam.

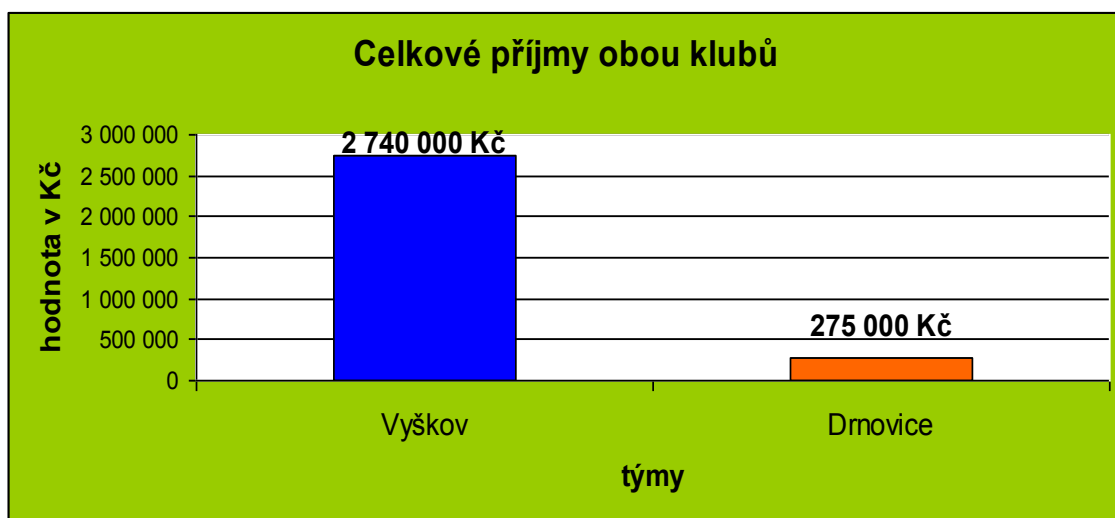
Graf č. 3.9. **Provozní výnosy**



Zdroj: vlastní zpracování

U tohoto grafu č. 3.9. je vidět, že klub FK Drnovice nevybírání žádné členské příspěvky, kdežto MFK Vyškov ano a do klubu to přinese 210 000 Kč, dary činí u oddílu FK Drnovice hodnotu 25 000 Kč a u MFK Vyškov je to 120 000 Kč a největší položkou u obou jsou příjmy od všech sponzorů obou klubů, které u FK Drnovice jsou 150 000 Kč a u MFK Vyškov 2 000 000 Kč. Tyto hodnoty jsou opět závislé od soutěží, která mužstva hrají.

Graf č. 3.10. Celkové příjmy obou klubů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3.10. můžeme vypočítat hodnoty celkových příjmů porovnávaných klubů. Klub MFK Vyškov má celkové příjmy ve výši 2 740 000 Kč a klub FK Drnovice 275 000 Kč.

## 4 Shrnutí výsledku šetření

### FK Drnovice

Je malým klubem na Okresní úrovni. Jeho právní forma je občanské sdružení. Management tohoto oddílu tvoří lidé z vesnice nebo přilehlého okolí, kteří chtějí pro klub pracovat a záleží jim na jeho výsledcích a snaží se vylepšovat jeho pozici. Ze zjištěných informací je jasné, že klub je v zisku 45 000 Kč, což svědčí o jeho dobrém hospodaření.

Z průběhu rozhovoru byla cítit chuť po postupu do vyšší soutěže, avšak podložená doplněním kádru. To vše s sebou nese výdaje, ať už na hráče, tak i na cestovné. V tomto případě bych souhlasil s takovým doplněním, které by nepředstavovalo velký finanční zásah. Pro klub je podle mého názoru ekonomicky (né však sportovně) výhodnější hrát stejnou soutěž jako doposud. Je to podloženo větším zájmem fanoušků z hlediska atraktivity. Dá se říct, že každý druhý soupeř z okresu je v této soutěži brán jako zápas s podtextem malého derby. Z toho plynou vyšší příjmy ze vstupného, které se pak mohou dál použít na různé investice.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že přestože se jedná o malý klub jeho zázemí, které bylo vybudováno za dob slavné éry již neexistujícího klub přesahuje hranice okresního mužstva. Avšak má to i své stinné stránky v podobě nákladů na údržbu. Bez pomoci obce a sponzorů, by klub nedokázal hospodařit tak, aby se nedostával do finančních problémů.

Silnou stránkou je již zmíněné dobré zázemí, ale také dvě mužská družstva. Výhodou je propojenost obou týmů a spolupráce mezi nimi. V případě nouze se tak nemusí obávat malého počtu hráčů, vždy se může vypomoct z vlastních zdrojů a klub tak nemusí tolik investovat do nových posil. Jelikož však v B - týmu působí již hodně staří hráči je otázkou jak dlouho tento trend vydrží. Proto bych doporučil, aby se začalo uceleně pracovat s mládeží, kterou zmiňuji níže.

Slabou stránku tohoto klubu tvoří nízká kvalifikovanost trenérů v mládežnických kategoriích, kterou bych doporučil zvýšit formou školení na trenérských licencích. Dále pak nižší rozpočet, který brání získání některých lepších hráčů do tohoto klubu. V neposlední řadě je to chybějící družstvo dorostenců a tím pádem vychovaní žáci musí buď rovnou do kategorie mužů, což je nevhodné a nebo do jiného družstva.



Příležitosti, ale zároveň i hrozbu toho klubu bych viděl ve větší snaze investovat do mládeže. Je to sice spojeno s vyššími náklady, ale v budoucnosti se to může klubu vrátit v podobě prodeje hráčů. Tohle je však také závislé od toho zda-li klub přihlásí soutěž dorostenců, která v tomto oddíle chybí. Bohužel se klub nachází v těsné blízkosti okresního města, kde se hraje vyšší soutěž a i podmínky jsou tam mnohem lepší a tak se investice do mládeže nemusí zcela vyplatit. Z pohledu budoucnosti klubu jde o krok, který se mi jeví jako nutnost. Do vyšší soutěže může jít hrát jen ten, který nato bude mít, což je jen pár jedinců a ostatní mohou pokračovat v tomto klubu a nemusí se bát, že po dovršení mládežnického věku nebudou mít, kde nastupovat.

## **MFK Vyškov**

Tento klub se netají svými ambicemi a chce hrát o nejvyšší příčky ve své soutěži. Vzhledem k tomu, že získal statut klubu se sportovním centrem mládeže mu ani nic jiného nezbyvá, protože podmínky k opětovnému udělení této licence jsou jasně dané. Z výzkumného šetření vyplývá, že klub vykázal zisk 140 000 Kč, což je další důležitý faktor pro udržení licence a správné fungování klubu.

Ze SWOT analýzy je možné vidět silné stránky tohoto klubu ve velkém sportovním areálu, který byl v loňském roce rozšířený o hřiště s umělým povrchem nejvyšší možné kvality, jaká je v umělých trávnicích možná. V době zimní přípravy se klub může spolehnout na vlastní areál a nemusí nikde dojíždět za lepšími podmínky a tím pádem ušetří nemalé prostředky, které v minulých letech musel vynakládat.

Mládežnická základna je velkým příslibem do budoucích let, ale plní i roli silné stránky, jelikož někteří jedinci už působí i u prvního mužstva. Díky tomu, že klub získal statut SCM a SPsM se podmínky pro mládež daří držet na vysoké úrovni.

Mezi jednu z největších slabin tohoto celku patří velká část hráčů, kteří zde působí pouze na hostování. Je to dáno tím, že klub není ochoten vykupovat hráče za velké částky, na které nemá dostatečné finance, raději dá zavděk hostováním a případně využije vlastních odchovanců.

Velkou slabinu u tohoto klubu je, že mu chybí druhé travnaté hřiště. Ze sportovní stránky bych doporučoval jeho výstavbu, ale jen v tom případě, že se na tuto investici najdou volné finanční prostředky..

Příležitosti plynoucí z prodeje hráčů jsou jednou z nejlepších variant, jak utřít finanční prostředky navíc. Slouží to jako vhodné doplnění rozpočtu, které je sice přebytkový, ale peníze navíc se vždy hodí a můžou pak být využity pro další investice, ať už ho hráčského kádru nebo třeba do nového materiálního vybavení.

Sestup do nižší soutěže je pro každý klub velkou hrozbou a nejinak je tomu u MFK Vyškov. V tomto případě by to ovšem mělo i za následek to, že by pravděpodobně klub přišel o SCM a SPsM a tím i o pravidelný příjem finančních prostředků.

## 5 Závěr

Tato práce je zaměřena na porovnání dvou různých fotbalových klubů. V mojí práci jsem využil komparace managementu dvou klubů a to MFK Vyškov, který hraje Jihomoravskou Divizi a tým FK Drnovice, jež hraje Okresní přebor.

V úvodní teoretické části jsem vymezil klíčové pojmy jako je management, sportovní management, metody výzkumu a objasnil pojmy, se kterými jsem pak dál v práci využil.

V praktické části bakalářské práce jsem porovnával oba kluby z mnoha hledisek. Nastínil jsem část jejich historie a uvedl v jakém rozpoložení se pohybují v dnešní době. Zjistil jsem právní formu zkoumaných celků. Dále jsem vytvořil organizační i sportovní struktury obou celků, popsal jednotlivé úkoly, které provádějí daní zaměstnanci klubu. Za pomoci rozhovoru, ve kterém jsem stejné otázky položil oběma manažerům porovnávaných klubů zvláště zjišťoval informace, které jsem pak dál rozebíral za pomoci SWOT analýzy.

Z výsledků šetření je zřejmé, že i když oba kluby hrají jinou soutěž smýšlení obou manažerů bylo stejné a dokonce i hlavní sponzor byl naprosto stejný tedy město respektive obec. Podle mého názoru se mi podařilo porovnat tyto dva kluby. Rozdíl je vidět v uvedených grafech, které jasně dokazují, že tým hrající vyšší soutěž tedy MFK Vyškov má mnohem vyšší náklady, ale také i vyšší výnosy. Oba kluby však hospodaří ze ziskem, což je dobrý signál do budoucnosti i vzhledem k tomu, jaká panuje v České republice kolem získávání finančních prostředků do sportu atmosféra.

## Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012. ISBN 978-802-4825-298.
- [4] JAROŠOVÁ, Darja. *Metodologie výzkumu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-802-4812-861.
- [5] KAŇOVSKÁ, Lucie. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-7204-619-5.
- [6] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8
- [9] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [10] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [11] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [12] Ministerstvo vnitra České republiky. [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx>

[13] Moderní marketing [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z:  
[http://books.google.cz/books?id=T\\_--3\\_W9qD8C&pg=PA97&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=\\_hOKUeO-J9SFhQeV94CQBA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=false](http://books.google.cz/books?id=T_--3_W9qD8C&pg=PA97&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=_hOKUeO-J9SFhQeV94CQBA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=false)

## **Seznam zkratk**

FAČR= Fotbalová Asociace České republiky

SCM = Sportovní centrum mládeže

SPsM = Sportovní středisko mládeže

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013

.....

Jakub Gottvald

## **Seznam tabulek**

Tab. 3.1. **Informace o FK Drnovice**, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.2. **Informace o MFK Vyškov**, Zdroj: vlastní zpracování



## Seznam grafů

Graf č. 3.1. **Mzdové výdaje na trenéry a zaměstnance**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.2. **Výdaje spojené s hráčským kádrem**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.3. **Výdaje na odměny**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.4. **Provozní výdaje**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.5. **Výdaje na dopravu**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.6. **Ostatní výdaje**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.7. **Celkové výdaje obou klubů**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.8. **Porovnání tržeb obou klubů**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.9. **Provozní výnosy**, Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.10. **Celkové příjmy obou klubů**, Zdroj: vlastní zpracování

## Seznam obrázků

Obr. 3.1. **Organizační struktura klubu Drnovice**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.2. **Struktura sportovního úseků klubu Drnovice**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.3. **SWOT analýza FK Drnovice**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.4. **Organizační struktura MFK Vyškov**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.5. **Revizní komise**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.6. **Sportovní struktura MFK Vyškov**, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.7. **SWOT analýza MFK Vyškov**, Zdroj: vlastní zpracování

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    **Rozhovor**

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1**

- 1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?**
- 2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer ?**
- 3. Který styl vedení ve své manažerské praxi upřednostňujete ?.**
- 4. Jaké jsou Vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?**
- 5. Je vysokoškolské vzdělání důležité pro výkon profese sportovního manažera ?**
- 6. Jak vidíte současné možnosti uplatnění absolventa studijního oboru sportovní management ?**
- 7. Využíváte jednoho hlavního nebo více menších sponzorů ?**
- 8. Projevila se nějak ekonomická krize na Vašem klubu ?**
- 9. Využíváte pro výkon profese nějaký cizí jazyk ?**
- 10. Jak dlouho vykonáváte tuto profesi ?**
- 11. Jste manažer 1 nebo více klubů ?**
- 12. Věnoval jste se předtím Vašemu sportu ať už vrcholově nebo rekreačně ?**
- 13. Pomáhá Vám město, obec či kraj ? Jak ?**
- 14. Jak získáváte dodatečné finanční zdroje ?**
- 15. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR ?**
- 16. Spolupracujete s mládeží a dětmi ve Vašem klubu ?**
- 17. Má možnost uspět v této profesi i žena ?**